

PERILAKU PERUSAHAAN DALAM MENERAPKAN MODAL SOSIAL PADA UD. SASAKU

Virgina Setiawan dan Dhyah Harjanti

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: yenvirgina202@gmail.com; dhyah@petra.ac.id

Abstrak— Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui perilaku penerapan modal sosial UD. Sasaku. Metode penelitian yang digunakan adalah metode kualitatif. Metode pengumpulan data dilakukan dengan wawancara kepada informan kunci, yang terdiri dari: pemilik, pemasok, karyawan, dan pelanggan UD. Sasaku. Uji keabsahan data dilakukan menggunakan triangulasi sumber. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa UD. Sasaku telah melakukan modal sosial pada fase *start-up* dan *growth* yang terdiri dari tiga dimensi yaitu: (1) kepercayaan (2) norma, dan (3) jaringan. Pada fase *start-up*, UD. Sasaku telah membangun kepercayaan mulai dari karyawan, pemasok, hingga pelanggan, norma dilakukan dengan menjalin hubungan secara kekeluargaan antar karyawan, sedangkan jaringan yang dibentuk dengan menjalin kerjasama berbagai pihak, mulai jaringan dengan pemasok *fashion* hingga agen perjalanan. Pada fase *growth*, kepercayaan diberikan dengan melakukan pemantauan terhadap pegawai, norma dijalankan dengan menepati semua janji yang telah diberikan, sedangkan jaringan dibentuk dengan mengatasi semua konflik secara kekeluargaan.

Kata Kunci— Fase *Start-up*, Fase *Growth*, Modal Sosial, Kepercayaan, Norma, dan Jaringan.

I. PENDAHULUAN

Sebagai salah satu daerah tujuan wisata utama di Indonesia, Nusa Tenggara Barat (NTB) memiliki banyak unit usaha kerajinan yang potensial. Sebagai gambaran, hingga tahun 2010 jumlah usaha kecil kerajinan yang terdaftar adalah sebanyak 10.252 unit dengan penyerapan tenaga kerja sebanyak 77.766 orang dengan nilai total investasi sebesar Rp. 241.235 juta (Disperindag-NTB, 2010 dalam Amin, 2015).

Kondisi ini menunjukkan bahwa bisnis kerajinan di NTB cukup berlimpah dan terjadi persaingan yang ketat dalam mencari konsumen. Dengan kondisi persaingan yang sangat ketat, maka perusahaan rentan dengan risiko kegagalan. Untuk itu unit usaha perlu berusaha dan berjuang dalam memanfaatkan sumber daya atau modal yang ada. Modal yang dimaksud adalah modal finansial, teknologi, modal manusia (sumber daya manusia), dan modal sumber daya alam. Beragam modal di atas tidaklah cukup untuk mencapai keuntungan bagi perusahaan. Diperlukan bentuk

modal lainnya untuk melengkapi berbagai macam modal di atas. Modal tersebut adalah modal sosial (*social capital*).

Dalam aktivitas usahanya, setiap orang selalu membutuhkan kehadiran dan peran orang lain. Seorang pengusaha tidak akan sukses atas hasil kerja atau usahanya sendiri, melainkan masih memerlukan peran orang atau pihak lain yang ikut serta membantu usahanya tersebut. Oleh karena itu, salah satu kunci sukses berbisnis adalah sukses dalam bekerjasama. Kerjasama dalam suatu komunitas merupakan salah satu elemen untuk mendapatkan sumber daya sosial baru yang dimanfaatkan dan dijadikan investasi yang pada akhirnya menghasilkan modal sosial (Mustofa, 2013). Cukup banyak pengusaha yang mencapai kesuksesan dengan dorongan faktor sosial pertemanan, keluarga, status perkawinan, hubungan jaringan kerja, dan faktor sosial lainnya.

Fase *Start up* dan *Growth*

Miller dan Friesen (1984) dalam Wang (2005) menjelaskan bahwa setiap usaha cenderung bergerak dalam urutan yang linier dalam lima fase, yakni fase kelahiran (*start up*), pertumbuhan (*growth*), *maturity*, dan penurunan (*decline*). Fokus perusahaan pada tahap *start up* ialah memberikan solusi yang efektif kepada pelanggan. Organisasi atau perusahaan pada fase *start up* cenderung untuk merumuskan arah kebijakan yang berorientasi pada profit dan keberlanjutan usaha agar mampu bertahan dalam pasar. Berdasarkan definisi tersebut, salah satu hal yang melekat pada bisnis fase *start up* ialah risiko.

Milstein (2014) dalam Saputra (2015) menjelaskan bahwa risiko yang dialami oleh bisnis pada fase *start up* ialah risiko teknikal atau risiko produk, risiko pelanggan atau risiko pasar dan risiko model bisnis. Risiko teknikal terkait dengan alasan teknis, semisal seperti bentuk ide yang telah direncanakan sebelumnya dapat diciptakan dengan memanfaatkan teknologi yang ada. Risiko pelanggan atau risiko pasar terkait dengan keberadaan calon pembeli, semisal setelah produk berhasil dibuat, pembeli bersedia membayar untuk menggunakan produk atau layanan tersebut. Risiko model bisnis terkait dengan cara bisnis pada fase *start up* memperoleh pendapatan. Tidak semua model bisnis dapat diterapkan dengan lancar pada masa awal

operasional *start up*.

Pada fase perkembangan (*growth*), perusahaan fokus pada kebijakan-kebijakan yang mengacu pada perkembangan bisnis, seperti pemilihan pasar yang tepat, produk yang cocok untuk dijual dipasar. Pada fase ini, perusahaan sering mengalami perubahan budaya secara drastis. Mulai dari prosedur lebih formal, operasi berkembang lebih luas, produk mengalami perkembangan, dan sebagainya (Zimmerer *et al.*, 2009, p.436). Perusahaan akan memulai mengembangkan produk yang ditawarkan dengan mengutamakan kualitas dan mempunyai ciri khas tersendiri dari produk yang ditawarkan oleh kompetitor.

Modal Sosial

Lin (2007, p.19) mengartikan modal sosial sebagai investasi dalam hubungan sosial dengan pengembalian yang diharapkan di pasar. Pasar yang dipilih dalam analisis ini dilihat dari aspek ekonomi, politik, tenaga kerja, atau komunitas serta individu yang terlibat dalam sebuah jaringan untuk menghasilkan keuntungan.

Lawang (2005, p.45) menjelaskan bahwa dimensi dari modal sosial terdiri dari kepercayaan, norma dan jaringan. Kepercayaan merupakan keyakinan atau juga rasa percaya. Fukuyama dalam Lawang (2005, p.45) menjelaskan kepercayaan secara implisit mengandung pengertian yang berkaitan dengan percaya dengan individu, percaya dengan organisasi, percaya dengan keluarga dan percaya kepada negara. Dapat disimpulkan bahwa kepercayaan merupakan hubungan antara dua pihak atau lebih yang mengandung harapan yang menguntungkan salah satu atau kedua belah pihak melalui interaksi sosial.

Terdapat tiga hal inti kepercayaan antar manusia yang saling terkait, yakni hubungan sosial antara dua orang atau lebih, harapan yang terkandung dalam hubungan sosial, yang apabila direalisasikan tidak akan merugikan salah satu pihak atau kedua belah pihak, interaksi sosial yang memungkinkan hubungan dan harapan tersebut terwujud (Lawang, 2005, p.45-46).

Dakhli dan De Clarq dalam Doh dan Zolnik (2011) menjelaskan bahwa kepercayaan dapat dikategorikan menjadi dua jenis, yakni *generalized trust* dan *institutional trust*. *Generalized trust* merupakan kepercayaan antara individu satu dengan individu lain, yang menjelaskan bahwa kepercayaan terbentuk dari interaksi dan komunikasi yang dilakukan antar individu yang bertujuan untuk mengurangi ketidaksepahaman. Berbeda dengan *generalized trust*, *institutional trust* merupakan kepercayaan yang terjalin antara individu dengan sebuah organisasi ataupun institusi.

Indikator norma yang akan digunakan dalam penelitian ini ialah resiprokal. Resiprokal memiliki pengertian bahwa norma membahas mengenai hak dan kewajiban pihak-pihak

yang padat menjamin keuntungan yang diperoleh oleh masing-masing pihak dari sebuah interaksi yang terjalin.

Indikator jaringan pada penelitian ini ialah jaringan antar personal, jaringan antara individu dengan institusi, dan jaringan antar institusi. Jaringan antar personal, merupakan jaringan yang mencerminkan pola interaksi antar individu satu dengan individu lain yang mewakili kepentingan pribadi. Jaringan antara individu dengan institusi, merupakan jaringan yang mencerminkan pola interaksi antar individu dengan individu yang mewakili kepentingan kelompok atau organisasi. Jaringan antar institusi, merupakan jaringan yang terjadi antar kelompok atau institusi yang diwakili oleh individu atau beberapa individu dengan kepentingan kelompok atau organisasi masing-masing individu.

Struktur Hierarkis Modal Sosial

Struktural hirarkis dapat digambarkan dengan variasi dan permutasi dari empat parameter umum, yaitu tingkat yang berbeda, ukuran yang berbeda, sumber daya yang berbeda, totalitas pemilik dan sumber daya (Lin, 2007 p.165).

Tingkat yang berbeda dibagi menjadi dua struktur, yaitu struktur hierarkis yang pertama ditentukan oleh jumlah tingkat di dalamnya. Hal ini didefinisikan sebagaimana posisi sosial memiliki perintah dan akses sumber daya yang serupa dalam modal sosial per individu. Kemudian struktur tingkat dua meminimalkan interaksi antara tingkat, mengurangi kesempatan untuk menemukan dan menggunakan perantara. Hubungan dalam pengaturan struktur ini sulit untuk membentuk dan menindaklanjuti, karena adanya kebutuhan tingkat atas dalam menanggapi hubungan yang ditawarkan oleh tingkat yang lebih rendah disebabkan adanya imbalance (kekayaan, kekuasaan, dan reputasi).

Ukuran yang berbeda, struktur dengan ukuran yang sama, memberikan kesempatan untuk berinteraksi dengan maksimal untuk semua individu. Setiap individu memiliki kesempatan yang sama dalam berhubungan dengan seseorang yang memiliki tingkatan berbeda. Struktur dengan ukuran yang berbeda, individu yang memiliki tingkatan yang tinggi berpeluang untuk cenderung berinteraksi dengan individu yang memiliki ukuran yang sama.

Sumber daya yang berbeda, perbedaan sumber daya dapat dijadikan kalkulasi untuk variasi sumber daya di seluruh tingkatan dalam struktur sosial, atau dijadikan sebagai perbandingan antara dua tingkat. Perbedaan struktur ini diharapkan dapat meningkatkan kesempatan untuk efek lokasi, akan tetapi hal ini lebih sulit untuk tingkatan bawah dalam mengatasi jarak sumber daya di tingkatan yang lebih atas.

Totalitas pemilik dan sumber daya, struktur ini merupakan fitur akhir dari struktur sosial yang menyangkut

jumlah mutlak individu dan sumber daya di seluruh struktur. Masa kritis disini digunakan untuk menggambarkan persyaratan jumlah absolut struktur penduduk dan sumber daya. Persyaratan ini bervariasi, tergantung pada ukuran relatif dari populasi dan sumber daya di lingkungan eksternal dengan struktur yang berinteraksi.

Penelitian ini ingin membahas lebih lanjut mengenai modal sosial yang ada di dalam perusahaan. Perusahaan yang akan diteliti adalah UD. Sasaku, perusahaan *souvenir* yang berada di Pulau Lombok. UD. Sasaku merupakan toko *souvenir* yang memiliki karakter dan ciri khas tersendiri dengan menggabungkan seni yang ada di Pulau Lombok. UD. Sasaku didirikan pada tanggal 28 Juli 2013 oleh Heru Winanto.

Penerapan modal sosial dengan cara kemitraan dengan orang atau kelompok yang sudah dikenal masyarakat merupakan kelebihan dari UD. Sasaku. Cara tersebut menjadikan sebuah ciri khasnya tersendiri sebagai toko *souvenir*, misalnya dengan menghadirkan pelukis untuk mendesain kaos-kaosnya, sehingga desain kaos tersebut hanya dimiliki oleh UD. Sasaku saja. Selain itu, juga menghadirkan penjual sate Bulayak yang biasanya keliling, kini dijadikan mitra oleh UD. Sasaku untuk mengembangkan bisnisnya. Cara ini ternyata lebih banyak menarik minat masyarakat untuk membeli produk yang ditawarkan UD. Sasaku.

Rumusan masalah penelitian ini adalah bagaimana perilaku penerapan modal sosial pada UD. Sasaku pada fase *start up* dan *growth*.

II. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah jenis deskriptif kualitatif. Penelitian deskriptif kualitatif sesuai digunakan dalam penelitian ini, karena penelitian ini bermaksud untuk memaparkan penerapan modal sosial pada UD. Sasaku di Pulau Lombok dalam bentuk deksripsi kata-kata tanpa menggunakan perhitungan statistik.

Subyek dan obyek penelitian, subyek merupakan orang, tempat, atau benda yang diamati sebagai sasaran untuk observasi. Subyek pada penelitian ini adalah pemilik, karyawan, pemasok, dan pelanggan dari UD. Sasaku. Sedangkan obyek merupakan hal yang menjadi sasaran penelitian. Dalam penelitian ini obyek yang akan diteliti adalah peranan modal sosial terhadap bisnis *souvenir*.

Teknik pemilihan informan, teknik *sampling* yang digunakan dalam memilih informan penelitian ialah menggunakan *Insidental sampling* dan *snowball sampling*. Hal ini dikarenakan jumlah sumber data awal yang sedikit masih belum mampu memberikan data yang dapat menjawab tujuan penelitian sehingga perlu menambah sumber data baru untuk melengkapinya. *Snowball sampling*

pada penelitian ini dilakukan oleh Heru Winanto selaku pemilik dan kemudian merekomendasikan kepada Christoper selaku Managing Supervisor. Selain *snowball sampling*, penelitian ini juga menggunakan *insidental sampling* yang digunakan untuk memilih informan penelitian dari pembeli UD. Sasaku. *Insidental sampling* dalam penelitian ini dilakukan dengan mewawancarai pembeli yang datang ke UD. Sasaku pada saat wawancara dilaksanakan.

Teknik pengumpulan data dilakukan dengan wawancara dan dokumentasi. Metode wawancara yang dilakukan adalah wawancara semi terstruktur. Wawancara *in-depth interview* ini membebaskan peneliti untuk menerapkan sendiri topik, masalah dan pertanyaan yang akan diajukan serta bersifat tidak membatasi, dimana tujuannya adalah untuk menemukan permasalahan secara lebih terbuka. Dokumentasi, teknik ini dilakukan dengan cara mencari data dari dokumen perusahaan yang berkaitan dengan masalah penelitian, gambaran umum perusahaan, sejarah perusahaan, struktur organisasi perusahaan, sampai pada tupoksi di perusahaan tersebut.

Teknik analisis data dilakukan dengan cara reduksi data, penyajian data, penarikan kesimpulan/verifikasi. Reduksi data, reduksi data dilakukan dengan cara data dipilih kemudian disederhanakan, data yang tidak diperlukan disortir agar memberi kemudahan dalam penampilan, penyajian, serta untuk menarik kesimpulan sementara. Penyajian data, penyajian data (*display data*) dilakukan dengan pengorganisasian data ke dalam suatu bentuk tertentu sehingga kelihatan jelas sosoknya lebih utuh. Penarikan kesimpulan/verifikasi, penarikan kesimpulan dilakukan untuk memperoleh jawaban dari analisis sehingga diperoleh temuan-temuan permasalahan yang terjadi, sehingga nantinya dapat dirumuskan strategi pengembangan bisnis yang tepat untuk perusahaan.

Validitas data penelitian, pada penelitian ini uji keabsahan data dilakukan dengan menggunakan triangulasi. Jenis triangulasi yang digunakan adalah triangulasi sumber.

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Langkah awal yang dijalankan oleh UD. Sasaku dalam mengembangkan bisnis usahanya adalah dengan menanamkan modal sosial yang merupakan sumber daya untuk investasi sebagai pemenuhan sumber daya baru. UD. Sasaku mulai membuka usahanya di tahun 2013 tepatnya pada tanggal 28 Juli 2013. UD. Sasaku membuka *outlet* pertamanya di daerah Dasan Cermen, selanjutnya pada awal tahun 2014 mulai mengembangkan bisninya dengan membuka *outlet* kedua, yakni di Bandara Internasional Lombok (Praya). Strategi yang dilakukan oleh UD. Sasaku dalam memperkenalkan produknya yaitu melalui *branding* dan

melakukan kerja sama dengan agen perjalanan. Pada akhir tahun 2014, *outlet* UD. Sasaku yang ada di bandara ditutup. Hal ini dikarenakan *cost* yang terlalu tinggi. Setelah dilakukan penutupan tersebut, pada tahun 2015, UD. Sasaku kembali mengembangkan bisnisnya dengan membuka *outlet* di Senggigi. Sejalan dengan hal tersebut, UD. Sasaku menjalin kerja sama dengan pemasok sate Bulayak, dimana sampai saat ini hal tersebut masih menjadi ciri khas dari UD. Sasaku. Rencana yang akan dilakukan oleh UD. Sasaku dalam keberlanjutan pengembangan bisnisnya adalah dengan membagi jenis produk menjadi beberapa segmen, mulai dari menengah ke bawah sampai menengah ke atas. Selain itu, UD. Sasaku juga akan membuka toko khusus makanan ringan di The Sade, dimana lokasinya juga berdekatan dengan UD. Sasaku, tepatnya hanya berjarak empat toko dari UD. Sasaku.

Kepercayaan

Pemilik UD. Sasaku membangun kepercayaan ini dimulai dari pihak internal, yakni terlihat pada proses perekrutan karyawan baru. UD. Sasaku dalam perekrutan karyawan tidak memiliki kriteria secara khusus, akan tetapi hanya bermodalkan kepercayaan yang sejak awal ditanamkan kepada karyawannya. Selanjutnya, pemilik UD. Sasaku mengembangkan kepercayaan yang telah ditanamkan kepada karyawannya yakni dengan melihat dari kejauhan terkait cara karyawan dalam melakukan komunikasi dengan pelanggan. Selain itu, juga melakukan pengawasan melalui CCTV, untuk melihat keseriusan karyawannya dalam melaksanakan pekerjaan.

Sedangkan kepercayaan yang dibangun dengan pihak eksternal, yakni terdapat dua elemen, yaitu pemasok dan pelanggan. Pemasok yang dimiliki oleh UD. Sasaku yang dapat dijangkau dalam penelitian ini meliputi dua bagian, yakni pemasok *fashion* dan pemasok sate. Pemasok *fashion* merupakan mitra yang memasok segala macam produk *fashion*, seperti kain, baju, sandal, dan aksesoris kepada UD. Sasaku. Cara awal yang dilakukan oleh UD. Sasaku dalam menjalin kepercayaan dengan pemasok *fashion* adalah dengan melakukan survei dan pemilihan kualitas yang bagus. Jika pemilik UD. Sasaku merasa cocok, maka dilakukan pembelian dalam jumlah yang besar dengan ketentuan sesuai kesepakatan. Selanjutnya, pemilik UD. Sasaku melakukan pemesanan melalui berbagai media, baik *by phone*, *whatsapp* ataupun melalui layanan BBM (*Blackberry Messenger*).

Berbeda halnya dengan pemasok sate, kepercayaan dibentuk dengan memberikan perjanjian bahwa UD. Sasaku melakukan pemesanan setiap hari dengan konsekuensi apabila masih ada sisa sate, maka menjadi tanggung jawab dari pihak UD. Sasaku.

Kepercayaan selanjutnya yakni dibangun dengan pelanggan. Awal mula kepercayaan dibangun dengan mengutamakan kualitas. Selanjutnya apabila terdapat kendala karena adanya cacat pada kualitas, maka UD. Sasaku memberikan ganti rugi dengan menukarkan barang yang baru. Hal ini sesuai dengan fakta yang pernah terjadi, yakni saat terjadi komplain dari pelanggan di Jakarta karena adanya kualitas yang kurang bagus, maka kebijakan dari pihak UD. Sasaku yaitu meminta pelanggan untuk mengirimkan kembali barang tersebut dan diganti dengan barang yang baru dengan ketentuan biaya pengiriman ditanggung sepenuhnya oleh UD. Sasaku.

Norma

Pada praktiknya, UD. Sasaku telah menjalankan norma resiprokal dengan memenuhi hak dan kewajiban kepada karyawannya. Perlakuan yang diberikan oleh UD. Sasaku kepada semua pihak dalam menjalankan bisnisnya adalah dengan cara saling mengerti dan memahami. Apabila terdapat konflik dengan satu atau lebih pihak yang terkait dengan UD. Sasaku, maka akan dilakukan evaluasi dengan harapan dapat menjadi pembelajaran yang berharga untuk ke depannya. Misalnya dengan pemberian Surat Peringatan kepada karyawan yang melanggar kebijakan sebagaimana ditetapkan dari UD. Sasaku.

Pemberian Surat Peringatan ini tidak langsung diberikan, akan tetapi dimulai dengan peringatan lisan, apabila peringatan dengan lisan ini tidak mengalami perubahan yang lebih baik maka diberlakukan SP1, dan apabila masih melanggar kembali, maka diberlakukan SP2, kemudian yang terakhir akan diberlakukan penawaran yakni apakah karyawan tersebut masih bersedia bekerja di UD. Sasaku atau tidak. Jika masih bersedia bekerja, karyawan tersebut harus berkomitmen untuk memperbaiki sikap yang lebih baik daripada yang sebelumnya.

UD. Sasaku menetapkan kebijakan tersebut atas dasar berbagai pertimbangan, di antaranya tujuan, yaitu agar karyawan UD. Sasaku lebih disiplin, tidak seenaknya dalam bekerja, dan agar tercipta keadaan yang adil di antara kedua belah pihak. Sejalan dengan pernyataan tersebut, Manager Operasioanal UD. Sasaku menambahkan bahwa adanya pertimbangan tersebut didasarkan pada sikap dari karyawan UD. Sasaku, tujuannya agar tercipta kenyamanan kerja bagi seluruh karyawan.

Norma yang dilakukan oleh UD. Sasaku terhadap para karyawannya adalah dengan pemenuhan hak dan kewajiban. Adapun pemberian hak kepada karyawan yaitu dari pemenuhan gaji Upah Minimum Regional (UMR), pemberian bonus, Tunjangan Hari Raya

(THR), dan liburan serta hiburan agar dapat tercipta rasa kekeluargaan di dalam UD. Sasaku.

Selanjutnya, pihak perusahaan juga menjaga hubungan dengan pemasok baik pemasok *fashion* ataupun pemasok sate, hal ini bertujuan agar tidak ada yang merasa dirugikan. Kerja sama yang dilakukan UD. Sasaku dengan pemasok *fashion* yakni dengan perjanjian saat pembelian produk *fashion*, apabila terdapat beberapa produk cacat, maka akan dikembalikan kepada pemasok. Selama menjalani kerja sama dengan beberapa pemasoknya, pemilik toko tidak pernah mengalami kendala yang besar.

Konflik yang dihadapi untuk pemasok *fashion* adalah dari segi pembayaran, pihak pemasok terkadang meminta membayar kontan, ada juga beberapa yang harus dibayar terlebih dahulu sebelum dikirim, padahal pemasok tersebut sudah menjadi pemasok tetap dari UD. Sasaku. Berbeda dengan pemasok sate, kendala yang muncul terkadang dikarenakan penjual sate tersebut ijin tidak masuk karena ada acara. Kendati demikian, pihak perusahaan tetap memberikan voucher kepada pelanggan dan bisa ditukarkan kapan saja, karena di dalam voucher tersebut tidak ada tanggal berlakunya.

UD. Sasaku juga menjaga hubungan dengan pelanggan, yaitu diwujudkan dengan pelayanan dari *Sales Promotion Girl* (SPG). Adanya hubungan yang sudah terjaga tersebut, membuktikan bahwa semua pihak tidak ada yang dirugikan. Adapun kerugian kecil yang pernah dialami oleh UD. Sasaku yaitu salah satu pelanggan tidak sengaja memecahkan barang dari *display*.

Konflik yang dihadapi UD. Sasaku dengan pelanggan jarang terjadi, adapun beberapa di antaranya terjadi dikarenakan masalah pelayanan. Pelayanan ini karena *Sales Promotion Girl* (SPG) dari UD. Sasaku yang terbatas, sehingga tidak bisa melayani pelanggan satu per satu, sehingga pelanggan yang tidak sabar akan merasa kesal.

Jaringan

Pada praktiknya, pihak UD. Sasaku telah membentuk jaringan dengan berbagai pihak dengan baik, mulai jaringan dengan pemasok hingga pelanggan.

UD. Sasaku dalam mengembangkan bisnisnya selain dibangun dengan kepercayaan dan norma, juga adanya jaringan dengan berbagai pihak. Saat ada kendala yang sedang dihadapi, tindakan yang dilakukan oleh UD. Sasaku tidak dengan cara memutuskan hubungan, akan tetapi mencari solusi bersama agar tetap terjalin hubungan yang saling menguntungkan. Hal ini dilakukan karena UD. Sasaku menyadari, bahwa dalam mengembangkan bisnis usaha yang sedang dijalankannya

tidak terlepas dengan bantuan oleh berbagai pihak.

Pemasok *fashion* merupakan pemasok yang menyuplai kain dan kemudian didesain dan disablon sendiri oleh UD. Sasaku. Cara menjalin jaringan dengan pemasok *fashion*, yaitu dengan keliling di beberapa tempat, misalnya Bali. Ketika mendapatkan sebuah toko grosir yang menarik, kemudian pemilik mendatangi toko tersebut dan terjadi tawar-menawar. Apabila mendapatkan harga yang cocok maka pemilik toko membeli barang dari toko tersebut dan menjadikan sebagai referensi pemasok di UD. Sasaku.

Berbeda dengan pemasok sate, pemilik toko mulai membangun jaringan berdasarkan pengalamannya sendiri yang sering membeli sate di tempat tersebut. Untuk menarik minat pelanggan, pemilik mendatangi penjual sate di daerah Cakra dan akhirnya mengajak bekerja sama.

Jaringan selanjutnya yaitu dilakukan dengan pelanggan, awal mula UD. Sasaku mendapatkan pelanggan yaitu bekerja sama dengan pengemudi jasa pemandu wisata. Pengemudi tersebut merekomendasikan kepada rombongannya, bahwa UD. Sasaku sebagai tempat pembelian oleh-oleh khas Lombok. Adapun perjanjian yang dilakukan oleh UD. Sasaku dan pengemudi tersebut yaitu dengan pemberian komisi sebesar 10 sampai 15 persen dari total pembelian rombongan.

Fase *Start up*

Pada fase *start up*, UD. Sasaku menerapkan beberapa upaya, yakni dengan merumuskan suatu strategi yang tepat untuk pengembangan bisnisnya, yakni dimulai dengan membangun komunikasi dengan berbagai pihak, utamanya kepada pelanggan dan pemasok. Hal ini merupakan langkah awal untuk menjalankan bisnis agar dapat bersaing dalam persaingan yang semakin kompetitif.

Kepercayaan mulai dibangun dari pelukis, yakni Mantre. Mantre merupakan anak dari Pengsong, seorang pelukis terkenal di Lombok, yang juga memiliki keahlian melukis yang luar biasa. Pemilik mengetahuinya saat bertemu di pameran Singapore. Melihat kelebihan yang dimiliki oleh Mantre, kemudian pemilik UD. Sasaku berinisiatif untuk mengajak bekerja sama, yakni Mantre sebagai *designer* dan pemilik UD. Sasaku sebagai pemasaran. Hal ini dilakukan oleh UD. Sasaku karena dengan adanya *designer* yang khusus, menjadikan UD. Sasaku memiliki ciri khas dibanding lainnya. Kepercayaan selanjutnya dibangun dengan karyawan, yakni dimulai dengan penetapan persyaratan dan kriteria dalam merekrut karyawan baru. Selanjutnya, dengan memperkenalkan dari awal bahwa UD. Sasaku bukan toko yang sama dengan lainnya, yang hanya menjual produk untuk mendapatkan

keuntungan yang banyak. Namun, UD. Sasaku merupakan toko dengan ciri khas tertentu, yakni sebagai ikon untuk wisatawan yang ingin membeli oleh-oleh khas Lombok, yang memiliki merek, desain, sablon, dan sistem khusus yang diciptakan untuk menarik minat konsumen dalam melakukan pembelian.

Norma yang ditetapkan pada UD. Sasaku dalam fase ini yaitu dengan membangun sebuah hubungan yang baik dengan berbagai pihak. Hal ini ditunjukkan bahwa antara karyawan dengan pemilik UD. Sasaku tidak ada kesenjangan dari segi posisi, sehingga mereka bisa menerima semua masukan baik saran dan kritik yang diberikan. Apabila terdapat karyawan yang nakal dan bandel maka akan dilakukan kebijakan dengan tahapan teguran lisan, Surat Peringatan 1, Surat Peringatan 2, dan yang terakhir melakukan pemecatan terhadap karyawan tersebut. Tahapan kebijakan ini dibuat karena pada dasarnya pemilik UD. Sasaku merupakan tipe orang yang tidak menyukai adanya perputaran karyawan.

Jaringan yang digunakan oleh UD. Sasaku dengan pelanggan, awalnya dijalin dengan mengembangkan *brand*, yakni dilakukan dengan pemasangan papan nama “SASAKU” di depan toko. Pemasangan nama yang unik dan terlihat sangat besar ini dapat menarik perhatian dari calon pelanggan, sehingga mereka memutuskan untuk melakukan pembelian di UD. Sasaku. Selain itu, jaringan juga dibangun dengan agen perjalanan, yakni pengemudi dari setiap agen perjalanan tersebut akan merekomendasikan rombongannya untuk melakukan pembelian di UD. Sasaku. UD. Sasaku juga membangun jaringan dengan para pemasok *fashion* yakni melalui survei secara langsung.

Hal lain yang dilakukan oleh UD. Sasaku dalam menjalankan bisnisnya adalah dengan menjalin kerja sama dengan pemasok sate Bulayak. Pemasok sate ini setiap hari datang ke UD. Sasaku untuk melayani penukaran voucher sesuai dengan apa yang ditetapkan oleh UD. Sasaku. Langkah ini dilakukan untuk mendapatkan profit dan mengembangkan bisnis agar dapat bersaing dengan kompetitor.

Fase Growth

Pada fase *growth*, kepercayaan yang dilakukan oleh UD. Sasaku adalah dengan melakukan pemantauan terhadap kinerja karyawannya melalui *Closed Circuit Television* (CCTV). Selain itu, juga dilihat dari cara karyawannya dalam melayani pelanggan. Contoh lain kepercayaan yang dikembangkan oleh UD. Sasaku adalah mengizinkan dua orang karyawannya yang sama-sama berada di posisi kasir untuk menikah. Adanya kepercayaan yang dijalin oleh pemilik UD. Sasaku kepada karyawannya yang sudah menikah tersebut, karena kinerja yang ditunjukkan oleh pasangan tersebut dinilai baik. Hal

ini terlihat dari cara mereka dalam bekerja secara profesionalisme.

UD. Sasaku membangun kepercayaan dari pihak pelanggan dengan mengutamakan kualitas. Kualitas inilah yang nantinya akan dapat meyakinkan pelanggan dalam melakukan pembelian selanjutnya.

Norma yang diterapkan oleh UD. Sasaku pada fase ini kepada karyawannya adalah dengan pemenuhan hak dan kewajiban. Adapun pemberian hak kepada karyawan yaitu dari pemenuhan gaji Upah Minimum Regional (UMR), pemberian bonus, Tunjangan Hari Raya (THR), dan liburan serta hiburan. Selanjutnya, pihak perusahaan juga menjaga hubungan dengan pemasok. Hal ini bertujuan agar tidak ada yang merasa dirugikan. Kerja sama dengan pemasok *fashion* dijalankan dengan pembelian beserta perjanjian apabila terdapat beberapa produk cacat, maka akan dikembalikan kepada pemasok. Berbeda dengan pemasok sate, pihak UD. Sasaku membeli sate sesuai dengan pesannya dan apabila sate tersebut tidak habis maka sudah menjadi risiko dan tanggung jawab dari UD. Sasaku untuk tetap membayar sesuai dengan pesanan.

Jaringan yang dilakukan oleh UD. Sasaku dalam fase ini adalah dengan menjaga hubungan dengan berbagai pihak. Apabila terdapat kendala maka akan diselesaikan dengan cara yang baik. Salah satu contohnya adalah komplain dari pelanggan yang langsung diselesaikan oleh UD. Sasaku dengan penggantian produk yang baru dan menanggung semua biaya pengiriman. Hal ini dilakukan untuk keberlanjutan hubungan yang saling menguntungkan.

Langkah yang dilakukan oleh UD. Sasaku pada fase ini adalah dengan membagi jenis produk menjadi beberapa segmen, yakni mulai dari menengah ke bawah sampai menengah ke atas. Produk yang memiliki kualitas menengah ke bawah akan dilakukan sistem penjualan dengan pemberian merek yang berbeda, yakni *Lombok Coconut*. Merek tersebut memang berbeda dengan UD. Sasaku, akan tetapi pembelian tetap dilakukan di toko Sasaku. Langkah lain yang dilakukan dalam fase ini, yakni UD. Sasaku akan mengembangkan bisnisnya dengan membuka toko khusus makanan ringan di The Sade. Hal ini dilakukan agar UD. Sasaku yang ada di pusat ini khusus menjual produk *fashion* dan produk jenis makanan ringan atau *snack* bisa dibeli di UD. Sasaku yang bertempat di The Sade. Hal ini dilakukan agar UD. Sasaku memiliki ciri khas tersendiri dengan penampilan penjualan yang memfokuskan satu produk penjualan di satu toko.

IV. KESIMPULAN DAN SARAN

Penerapan modal sosial pada UD. Sasaku dimulai dengan fase *start up* dan mengalami pertumbuhan pada fase *growth*. Pada fase *start up*, kepercayaan mulai

dibangun dari pelukis dengan melihat hasil lukisan yang sangat bagus, kemudian pemilik mengajak pelukis tersebut untuk bekerjasama sebagai *designernya*. Hal ini dilakukan oleh pemilik UD. Sasaku karena dengan adanya *designer* yang khusus, menjadikan UD. Sasaku memiliki ciri khas tersendiri dibandingkan dengan toko-toko lainnya. Selain itu, kepercayaan dibangun dari karyawan, yakni dimulai dari persyaratan masuk serta mengenalkan kepercayaan dari awal bahwa UD. Sasaku ini tidak sama dengan toko *souvenir* lain yang hanya menjual produk dan mendapatkan keuntungan.

Norma yang diterapkan pada fase ini ditunjukkan dengan hubungan baik yang terjalin antara karyawan dengan pemilik UD. Sasaku. Hubungan tersebut diciptakan dengan cara kekeluargaan, sehingga antara karyawan dan pemilik tidak ada kesenjangan dari segi posisi. Selain itu, juga menerapkan sistem dengan berbagai tahapan bagi karyawan yang bersikap tidak baik. Tahapan tersebut dimulai dengan teguran, Surat Peringatan 1, Surat Peringatan 2, dan yang terakhir adalah pemecatan terhadap karyawan tersebut. Selanjutnya adalah jaringan, jaringan yang dilakukan oleh UD. Sasaku adalah dengan mengembangkan *brand* dan pemasangan papan nama “SASAKU” di depan toko, papan nama tersebut memang dibuat dengan unik karena tulisan dari kata “Sasaku”nya dibuat dengan menggunakan kuas oleh pelukis dan apabila malam hari tulisan “SASAKU” tersebut terlihat menyala, hal ini juga merupakan salah satu daya tarik bagi para pengunjung yang datang ke UD. Sasaku.

Pada fase *growth*, Kepercayaan yang dilakukan oleh UD. Sasaku adalah dengan melakukan pemantauan terhadap kinerja karyawannya melalui *Closed Circuit Television* (CCTV), selain itu juga mengizinkan dua orang karyawannya yang sama-sama berada di posisi kasir untuk menikah. Kepercayaan yang dibentuk dengan pelanggan adalah dengan mengutamakan kualitas. Norma yang diterapkan oleh UD. Sasaku pada fase ini kepada karyawannya adalah dengan pemenuhan hak dan kewajiban, yaitu dari pemenuhan gaji Upah Minimum Regional (UMR), pemberian bonus, Tunjangan Hari Raya (THR), dan liburan serta hiburan.

Kepercayaan juga dibentuk dengan para pemasok, untuk pemasok *fashion* dilakukan dengan pembelian beserta perjanjian apabila ada produk yang cacat maka akan dikembalikan, sedangkan untuk pemasok sate adalah dengan membeli sate sesuai dengan pesannya. Selanjutnya adalah jaringan, jaringan yang dilakukan oleh UD. Sasaku ini adalah dengan menjaga hubungan dengan berbagai pihak, apabila terdapat beberapa kendala maka akan diselesaikan dengan cara kekeluargaan yang baik.

Adapun konflik yang terjadi pada UD. Sasaku pada dasarnya bukan konflik yang besar, dan hal tersebut

dapat diatasi dengan kekeluargaan. Konflik yang terjadi antar karyawan diakibatkan karena rasa lelah, hal ini dikarenakan banyaknya pelanggan yang datang dan jumlah karyawan yang kurang, sehingga rasa lelah itu muncul. Selanjutnya, untuk konflik yang terjadi antara pelanggan dan karyawan juga jarang terjadi. Adapun yang pernah terjadi adalah pelanggan dari Jakarta melakukan komplain akibat produk yang dibeli cacat, yakni ada bagian jahitan yang timbul dikaos tersebut. Konflik lain yang terjadi dengan pelanggan adalah adanya pelanggan yang tidak sengaja memecahkan barang yang ada di *display*, hal tersebut terjadi karena situasi toko yang ramai dan banyaknya pelanggan yang datang berbelanja.

Saran

Pada dimensi kepercayaan, sebaiknya pihak dari UD. Sasaku memiliki kriteria tertentu dalam melakukan perekrutan. Hal ini bertujuan untuk melihat besarnya niat individu untuk bekerja di tempat tersebut. Selain itu, juga meminimalisir adanya kesenjangan pekerjaan antar karyawan UD. Sasaku.

Pada dimensi norma, untuk mengatasi adanya konflik antar karyawan akibat rasa lelah yang ditimbulkan, sebaiknya pihak dari UD. Sasaku menambah karyawan sebagai *Sales Promotion Girl* (SPG) dengan sistem *freelance* untuk hari-hari tertentu, misalnya waktu liburan. Hal ini karena di waktu tersebut tentunya pengunjung lebih banyak dan membutuhkan pelayanan yang lebih intens juga.

Pada dimensi jaringan, pihak UD. Sasaku dapat mengembangkan bisnisnya melalui pemberian *sponsorship* berupa kaos, topi ataupun produk yang lain pada *event-event* besar, yang mana pada event tersebut dapat diikuti oleh semua kalangan masyarakat, seperti acara color run, konser, basket, futsal, ataupun acara olahraga lainnya. Pemberian *sponsorship* tersebut dengan tujuan agar masyarakat UD. Sasaku lebih mengenal dan mengerti kualitas dari produk UD. Sasaku.

DAFTAR PUSTAKA

- Amin, N. A. (2014). Analisis Keputusan Pendanaan Bagi Usaha Kecil Kerajinan Melalui Lingkungan Eksternal dan Kapasitas Manajerial di Nusa Tenggara Barat. *JMM*17, 1(02).
- Doh, Soogwan, Elmund J. Zolnik. (2011). Social Capital and Entrepreneurship: An Explanatory Analysis. *African Journal of Business Management*. Vol. 5(12), pp.4961-4975.
- Lawang, R. M. Z. (2005). Kapital Sosial dalam Perspektif Sosiologi. Cetakan Kedua. Fisip UI Press.

- Lin, Nan. (2007). *Social Capital A Theory Of Social Structure And A Action*. Cambridge University Press.
- Mustofa, M. F. (2013). Peran Modal Sosial pada Proses Pengembangan Usaha (Studi Kasus: Komunitas PKL SMAN 8 Jalan Veteran Malang). *Jurnal Ilmiah Mahasiswa FEB*, 1(2).
- Saputra, A. (2015). Peran Inkubator Bisnis dalam Mengembangkan Digital Startup Lokal di Indonesia. *CALYPTRA: Jurnal Ilmiah Mahasiswa Universitas Surabaya*, 4(1).
- Wang, K. C. (2005). *Business life cycles and five elements theory*. Institute of Business.
- Zimmerer, Thomas, et al. (2009). *Kewirausahaan dan Manajemen Usaha Kecil*, Edisi 5. Jakarta: Salemba Empat.